

# HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

## – Miten välttää sudenkuopat?

**Henkilöstön kehittämishanke** on aina prosessi, jossa asiat ja ihmiset kypsyvät matkan varrella. Sen onnistuminen edellyttää, että hankkeen laajuus on realistinen ja hallinnassa ja tavoitteet on selkeästi määritellyt, saavutettavissa ja mittaroidut. Mahdolliset riskit ja voimavarat on tärkeä nostaa esille jo lähtötilakartoituksen yhteydessä. Hankkeen onnistumiseen tärkein avain on kuitenkin kaikkien hankkeeseen osallistuvien osapuolien sitouttaminen (johto, henkilöstö, esimiehet, luottamusmiehet, työterveyshuollon asiantuntijat, työsuojelu).



### Mitkä asiat on hyvä huomioida?

- 1. Yhteistoiminnallisen ohjausryhmän perustaminen** (tiivis yhteydenpito ylimmän johdon kanssa ).
- 2. Organisaation lähtötilan taustan kuvaus ja tarvittavat lisäselvitykset.** Olemassa olevan aineiston ja historian analysointi. Aikaisempien kehittämiskokemusten selvitys.
- 3. Tavoitteet** (mahdollisimman konkreettisinä, ”Mihin pyritään ja mitä esimiehiltä, johdolta ja henkilöstöltä odotetaan?”) ja **mittarit** (esim. hyvinvointiprosessit, laatu, tuottavuus ja osaaminen).
- 4. Toteutuksen suunnittelu**
  - a) Riittävien resurssien suunnittelu.
  - b) Sidosryhmät (ketä hanke koskee, mitä sidosryhmiä tarvitaan mukaan?)
  - c) Koko projektin vastuuhenkilö jolle varattu riittävästi resursseja hankkeen läpi viemiseen.
  - d) Starttivaiheen tiedottaminen koko henkilöstölle ja sidosryhmille.
  - e) Jatkuva tiedottaminen (apukeinoina voivat olla mm. henkilöstölehti, sisäiset tiedotuskanavat, info-tilaisuudet, palaverit).
  - f) Avainhenkilöiden jatkuva tiedottaminen (esim. palaverit)
  - g) Seuranta ja sen linkittäminen johtamisjärjestelmiin (johtajien/ammattikuntien palavereihin, tiimipalaverit vs. johtoryhmä).
  - h) Säännölliset väliyhteenvedot (mitä ollaan jo saavutettu?)
  - i) Läpinäkyvyys ja riittävä ohjaus (selkeät kokous ja muistiokäytännöt).
    - Määritetään paikka/viestintäkanava, mistä henkilökunta voi jatkuvasti seurata hankkeen etenemistä.
    - Tiivis esimies-, ohjausryhmä- sekä avainhenkilötyöskentely.
    - Henkilöstö mukana koko ajan (pienryhmätyöskentely, rakenne ja vastuuhenkilöt määritetty projektin alussa. Henkilöstö osallistetaan suunnitteluun jo alkuvaiheessa, ei pelkästään toimenpiteiden toteutukseen).
    - Onnistuneeseen hankkeeseen tarvitaan suora yhteys johtoryhmään, esimiehiin, avainhenkilöihin, henkilöstöön ja sidosryhmiin.
- 5. Projektiin käytetty aika ja ajan seuranta** (riittävä pitkäkestoisuus asioiden todelliseen käsittelyyn, sisäistämiseen ja muuttumiseen.)
- 6. Projektin arviointi ja päättäminen** (arviointi, selkeä päätöstilaisuus. Tästä lähdettiin → tätä tavoiteltiin → tätä tehtiin → tätä saatiin → ja näin jatketaan, ”Mitä opittiin hankkeen aikana, mitä voidaan hyödyntää jatkossa? Mikä sujui hyvin, missä kehitettävää?”.)
- 7. Hyvien käytäntöjen laajentaminen ja vakiinnuttaminen** (suunnitelma, aikataulu ja vastuuhenkilö ja esim. hyvien käytäntöjen ja mittareiden linkittäminen auditointiin, tuloskortteihin, vuosikelloon, kehityskeskusteluun, laatujärjestelmiin ja perehdytysohjeisiin).

# HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS – Miten välttää sudenkuopat?

## Hanketyön kompastuskivet:

- Hankkeen aikana ei luoda selviä pelisääntöjä → **Ensimmäisissä kehittämispalavereissa luodaan selkeät pelisäännöt, joiden noudattamista seurataan.**
- Ihmisten motivointi ja sitouttaminen hankkeen alkuvaiheessa epäonnistuu → **Johdon rooli on tärkeä. On tärkeä kertoa esimiehille ja henkilöstölle "Miten tämä koskettaa ja hyödyttää minua?"**
- Organisaation kehittämishanke jää irralliseksi → **Hanke on kiinteä osa organisaation strategiaa ja normaalia päivittäistä toimintaa, ei lisätyö.**
- Kehittämispäivien ja kokousten välinen toiminta jää löyhäksi → **Sovitua asioiden eteenpäin viemisestä, vastausta ja ajankäytöstä kehittämispäivien välissä ja ja seurataan, että sovitusta pidetään aidosti kiinni.**
- Kehittämisyhmän työskentelyssä ei ole selkeää päivän tavoitetta ja rakennetta → **Ryhmän alussa on hyvä käydä läpi työskentelypelisäännöt, tavoitteet ja se mitä ryhmältä tänään odotetaan.**
- Sovitut asiat eivät etene ja niitä ei saada vietyä käytäntöön → **Toimenpiteillä vastuuhenkilöt, aikataulu ja toteutumisen, vaikutusten sekä vakiintumisen seuranta.**
- Kehittämishankkeen aikana tuotetut ideat jäävät kirjaamatta tai "ilmaan" → **Kaikkia ideoita kohdellaan tasa-arvoisesti ja pyritään viemään mahdollisuuksien mukaan eteenpäin. Toteuttamiskelpoiset ideat nostetaan toimenpidelistalle ja vastuutetaan.**
- Sidosryhmät, kuten työterveyshuolto, työsuojelu, laatu, omaiset ja alihankkijat eivät ole tarpeeksi aktiivisesti mukana kehittämishankkeessa → **Sidosryhmät kutsutaan tarvittaessa kehittämispäiviin ja sovitaan tiedottamisesta.**
- Jatkuva ajanpuute → **Kehittäminen priorisoidaan riittävän korkealle. Yhteisesti sovitaan, että kehittämiseen on lupa käyttää aikaa ja se huomioidaan työn suunnittelussa ja kalenteroinnissa.**
- Kehittämishankkeen päättyessä hankkeen hyvät käytännöt eivät jaksu elää arjessa → **Hyvät käytännöt on jalkautettu osaksi arjen toimintaa ja rakenteita (esim. perehdytysohjeet osaksi laatu- ja perehdytysohjelmaa). Kehittämishankkeen lopuksi on tehty jatkotoimintasuunnitelma, joka on linkitetty strategiaan.**

## Kehityshankkeen arviointi:

### KYSYMYKSIÄ ARVIOINTIIN:

1. MITKÄ OLI TAVOITTEET?
2. MITEN HYVIN NE SAAVUTETTIIN (0-100 %)
3. MITÄ ON TEHTY? JA MIHIN SE VAIKUTTI?
4. MITÄ PITÄISI VIELÄ TEHDÄ? (KESKENERÄISET ASIAT)
5. MITÄ JATKOSSA TULEE TEHDÄ? TULEVAISUUDESSA TEHTÄVÄT ASIAT?
6. MIKÄ TOIMI HYVIN? - MITEN VAALIN JA VAHVISTAN?
7. MITÄ KEHITETTÄVÄÄ? - MITEN KORJAAN?

## Onnistumisen tunnusmerkkejä ja mittareita:

- Henkilöstökyselyn tulokset parantuneet.
- Sovitut asiat ovat toteutuneet
- Arjen sähläys on vähentynyt, työajankäyttö on saatu tehokkaammaksi. Perustehtävä on selkiytynyt.
- Asenne muuttunut kehittämismyönteisemmäksi.
- Henkilöstöllä on tunne, että ovat päässeet osallistumaan ja vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin.
- Tietoisuus ja suoraan puhuminen erilaisista asioista on lisääntynyt.
- Tiedonkulku on parantunut.
- Näkökulma koko organisaatioon on laajentunut ja eri ammattiryhmien arvostus lisääntynyt.
- Työntekijöiden ja esimiesten/johdon välinen vuorovaikutus on lisääntynyt.
- Luottamusmiesten, työsuojelun ja työterveyshuollon roolit ovat selkiytyneet.
- Sairauspoissaolot, vaihtuvuus, työturvallisuuskustannukset ovat vähentyneet.
- Hankkeelle on pidetty selkeä päätöstilaisuus ja tehty jatkosuunnitelmat.

### Lisätietoja:

- Holopainen, Jalo & Eloranta (2011). *Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan Tuottavuus Talkoot loppuraportti.*

Tekijät: Jalo, P., Holopainen, J. & Eloranta, T. (2012).  
Tehty Työsuojelurahaston tuella.



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund